



Revista Científica Hermes

E-ISSN: 2175-0556

hermes@fipen.edu.br

Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa

Brasil

Telles, Renato; Queiroz, Maciel Manoel

POSICIONAMENTO DE MARCA: UMA PERSPECTIVA DA EVOLUÇÃO DO CONCEITO.

Revista Científica Hermes, núm. 8, enero-junio, 2013, pp. 187-207

Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa

Brasil, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477647815011>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

POSICIONAMENTO DE MARCA: UMA PERSPECTIVA DA EVOLUÇÃO DO CONCEITO.

Renato Telles

Doutor em Administração pela USP (Universidade de São Paulo).

Universidade Paulista, Rua Dr. Bacelar, 1212, Vila Clementino, São Paulo, SP, Brasil - CEP 04026-002.

Faculdades Integradas Rio Branco, Avenida José Maria de Faria, 111, Lapa, São Paulo, SP, Brasil - CEP 05038-190.

Universidade Municipal de São Caetano do Sul, USCS, Rua Santo Antônio, 50, São Caetano do Sul, SP, Brasil - CEP 09521-160.

Maciel Manoel Queiroz

Mestre em Engenharia Naval e Oceania pela USP (Universidade de São Paulo).

Faculdades Integradas Rio Branco, Avenida José Maria de Faria, 111, Lapa, , São Paulo, Brasil - SP CEP 05038-190.

Universidade de São Paulo, EPUSP, Departamento de Engenharia Naval e Oceânica, Av. Prof. Mello Moraes, 2231, Cidade Universitária, São Paulo, SP, Brasil - CEP 05508-030.

RESUMO

O presente artigo discute à importância atribuída à marca, destacando o seu gerenciamento, em que dois aspectos estão sempre presentes na análise de marcas e podem ser considerados decisivos na compreensão e gestão: identidade e posicionamento de marca. A análise e a decisão de um reposicionamento de marcas estão presentes no cotidiano de profissionais de marketing e comunicação, porém não existe consenso ou uniformidade de abordagem deste tema, resultado, entre outras razões, da limitada literatura desenvolvida acerca do assunto. Este trabalho se propõe a abordar de forma estruturada conceitual e estrategicamente as condições, desafios e riscos da adoção de uma estratégia de reposicionamento de marcas, utilizando argumentação baseada em literatura disponível, somada a intervenções exploratórias de exemplos reais, e propondo uma tipificação para as decisões e estratégias de reposicionamento, assim como orientações e alternativas para a gestão de marcas.

Palavras-Chave: Marca, Posicionamento e Reposicionamento.

ABSTRACT



This essay discusses the importance assigned to the brand, enhancing their management, in which two aspects are always present in the brands analysis and can be considered decisive in the understanding and management: identity and brand positioning. The analysis and the decision of a repositioning of brands are present in the daily marketing and communication professionals, but there is no consensus or uniformity of this approach to this issue, the result, among other reasons, the limited literature on the subject developed. This work proposes a structured approach conceptually and strategically conditions, challenges and risks of adopting a strategy of repositioning brands, using arguments based on available literature, coupled with real examples of exploratory interventions, and proposing a classification for decisions and repositioning strategies, as well as guidelines and alternatives to brand management.

Key-words: Brand, Positioning and Repositioning.

INTRODUÇÃO

“... posicionar: esse curioso conceito é muito popular entre os especialistas em marketing, mas não existem dois que concordem sobre o seu significado”, afirmou Ogilvy (1985, p.12) em meados da década de 80. A popularidade, a que se referia o autor, reflete a importância atribuída ao conceito por profissionais, organizações, professores e pesquisadores vinculados a marketing. A razão de fundo para a relevância do termo está associada, conforme ilustra a Figura 1, as três características ligadas ao posicionamento de marca: (1) poder de influenciar consumidores na construção do valor percebido da marca e da empresa; (2) capacidade de distinguir uma dada oferta em relação às demais; e (3) impacto na estratégia de marketing do negócio, afetando todo o composto de marketing (basicamente, produto, preço, comunicação e distribuição).

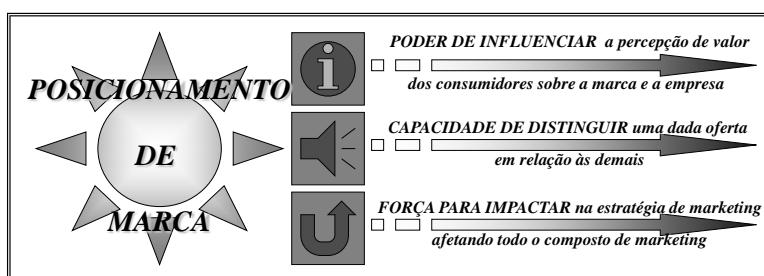


Figura 1 - Características do Posicionamento de Marca. Fonte: Telles, 2004.

Desde a sua proposição, mais como ideia do que como conceito, seus desdobramentos de natureza teórica e operacional induziram o desenvolvimento de diferentes compreensões sobre sua importância, funcionalidade e limites. Relacionado à marca, o posicionamento recebeu e vem recebendo diferentes contribuições ao longo do tempo, que se originam, não raro, de concepções distintas e/ou não convergentes. Agravando sua condição evolutiva e de conceito com definição não consensual, o posicionamento de marca

frequentemente é confundido e/ou conjugado de forma diversa ao denominado posicionamento estratégico. Considerando a importância e as condições envolvendo o posicionamento de marca, o presente texto se propõe a desenvolver uma apreciação exploratória e conceitual sobre as origens, as compreensões, o processo evolutivo e sua condição diferencial na gestão de marketing, oferecendo uma perspectiva teórica para reflexão, crítica e “posicionamento”.

O conceito de marca da *American Marketing Association* [AMA] postula que “marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes” (AMA, 1960, p.91). Em adição, Telles (2004, p.31) afirma que marca é “uma síntese do conjunto de experiências ou de associações determinantes de relações e percepções ou como ícone do que é comunicado, apresentado e descrito (intencionalmente ou não), acerca da instituição e dos produtos, bens e serviços oferecidos”.

Relacionando marketing e marca, Souza & Nemer (1993, p.12) alegam que as ações de marketing “[...] visam fazer com que o consumidor associe a marca com uma série de atributos do produto, uma expectativa de desempenho e uma diferenciação em relação às marcas concorrentes.” Zeithaml (1988) defende ser a marca um dos fatores relevantes para a construção da percepção de valor do consumidor ao apoiar que as ações de marketing devem se orientar, ou manter compatibilidade, com as associações relacionadas à marca que transcendam os atributos do produto, e contemplam aspectos culturais, emocionais e de status, entre outros. Tarsitano & Navacinsk (2004), estabelecendo vínculo entre marca e consumidores, alegam que uma marca representa a promessa da empresa de entregar um conjunto específico de características, benefícios e serviços aos compradores. A construção dessa apreensão sobre a oferta em razão da associação à marca pode ser depreendida da afirmação de Pinho (1996) ao discutir força e natureza dos sentimentos e significados que o consumidor estabelece na sua relação com as marcas. A construção do *brand equity* realiza-se, então, pela criação de um conjunto organizado de atributos, valores, sentimentos e percepções que são conectados à marca, revestindo-a de um sentido de valor que ultrapassa o custo percebido dos benefícios funcionais do produto (Pinho, 1996, p.47).

Hoeffler & Keller (2003) enfatizam as vantagens de uma marca forte, consistente, ao atestar que consumidores de marcas consolidadas reagem de maneira mais favorável às estratégias de marketing. Rao & Monroe (1989) concordam com a afirmação anterior quando comprovam que a marca, com maior frequência, é responsável pela qualidade percebida dos clientes, em comparação a atributos como preço e tamanho da empresa. O conceito de Aaker, amplamente referenciado, afirma que identidade de marca pode ser entendida como um conjunto único de associações de marca que a empresa deseja criar ou manter (Aaker, 1991; 1996). A identidade de marca, “além de ser percebida ou orientar a percepção dos consumidores, precisa ser compreendida, interpretada e introjetada por funcionários e parceiros da organização”, de modo a servir de instrumento norteador das ações relacionadas à marca (Telles, 2004, p.42). O conjunto das associações a uma marca, na ótica do comprador,



pode ser definido como imagem de marca, isto é, a imagem de marca se constitui na “síntese da composição de impressões (verdadeiras ou imaginárias), atitudes e crenças que um grupo de indivíduos possui em relação a uma marca”, segundo o autor (p.38).

Mas qual seria a posição de destaque do posicionamento de marca no contexto da relação estabelecida entre as organizações, ofertando uma proposta de valor, e dos clientes, optando por uma alternativa de compra entre as ofertas existentes? Essa é a questão que se pretende discutir, coerentemente integrada aos conceitos de identidade e imagem e consistentemente articulada ao posicionamento estratégico.

MATERIAIS E MÉTODOS

O presente trabalho tem, como principal propósito, a construção de um entendimento comprehensivo e útil do posicionamento de marca a partir do reconhecimento de suas dimensões e características. O conteúdo é resultado do desenvolvimento de uma reflexão crítica sobre a evolução da ideia de posicionamento de marca, baseada numa revisão comprehensiva da literatura, segundo uma perspectiva de utilização pragmática desse conceito em análises e decisões estratégicas de negócio. Metodologicamente, o texto reflete um encadeamento histórico de abordagens e comprehensões do conceito, segundo uma visão evolucionária baseada em diferentes orientações ao longo do tempo, quais seja orientação de comunicação, de composto de marketing, de marketing e de negócio, cronologicamente.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Uma polêmica marca a origem do posicionamento pelo fato do termo ser utilizado com diferentes ênfases e distintas importâncias entre as décadas de 50 e 70. A literatura de administração e negócios indica que o conceito ganhou evidência no ano de 1981, com a publicação da 1^a edição do livro, *Posicionamento: A batalha pela sua mente*, dos consultores norte-americanos Al Ries & Jack Trout (1991). Neste trabalho, que se tornou *best-seller* internacional, os autores se consideravam responsáveis por uma das maiores descobertas do mundo corporativo: o conceito de posicionamento. A análise atenta do texto indica claramente um desenvolvimento baseado em raciocínio dedutivo sobre regras gerais de propaganda, sem qualquer discussão sobre origens do conceito ou apresentação de qualquer base empírica. Refkalefsky (2002, p.9), a respeito, afirmou “pouco se falou sobre a fonte das ideias de Al Ries e Jack Trout para chegar a suas conclusões. Na verdade, a fonte tem nome e sobrenome,



Bill Bernbach, o grande criativo que fez campanhas como a do Fusca e da Avis, que revolucionaram a linguagem da propaganda”.

As premiadas campanhas *Think small* (1950) para o lançamento do Fusca (Figura 2) e *We are number 2* (1963) da locadora de carros Avis, desenvolvidas pela agência DDB de Bill Bernbach, foram as precursoras da utilização do conceito posicionamento, mesmo que Bernbach não tivesse consciência disso. O lendário publicitário Rooser Reeves, propositor do conceito *Unique Selling Proposition* (USP), no início da década de 60, associa um elenco de perspectivas de propagandas a insucessos de campanha. Pesquisadores em marketing reconhecem que a USP se constitui numa das bases do posicionamento. O autor da USP sempre se manifestou contrário a propostas de comunicação desvinculadas de resultados para os anunciantes, avaliadas por sua repercussão (penetração, lembrança etc.). Reeves afirma que, na década de 40, a essência da USP era utilizada na agência Ted Bates & Company, onde trabalhava. Três fundamentos sustentam, para Reeves (1961, p.51), a prática da USP:

- (1) a propaganda deve estar baseada numa proposta de benefício para o cliente;
- (2) a proposta de benefício deve impossibilitar sua superação pela concorrência;
- (3) a proposta tem de ser capaz de mobilizar o contingente de clientes.

Reeves leva ao extremo o pragmatismo na mensagem de uma marca. “Uma vez, um cliente perguntou a Reeves o que os setecentos empregados da sua agência faziam enquanto mantinham (por uma década) o mesmo anúncio. Ele replicou que estavam preocupados em impedir que o cliente mudasse a propaganda” (Aaker, 1991, p.169).

Historicamente, as pesquisas conduzidas por Telles (2004) apontam a utilização do vocábulo pela primeira vez, referindo-se especificamente à condição de orientação estratégica para a gestão da oferta, em 1969, no artigo *Positioning is a game people play in today's me-too market place* de autoria de Jack Trout (1969). Se existe uma dúvida a cerca da paternidade efetiva do termo posicionamento, tal como interpretam teóricos e profissionais vinculados ao tema, deve-se levar em conta – para efeito de julgamento – a posição de Wind (1982) sobre a origem do termo. Em seu livro de 1982, o autor afirma que a compreensão de mecanismos de substituição de produtos em mercados competitivos demandava um desenho estruturado da posição relativa de cada produto/player, num dado momento do tempo; essa necessidade fundamentou o desenvolvimento de uma caracterização da localização de cada oferta em relação às demais, fundamentando a ideia germinal do posicionamento.





Figura 2 - Anúncio do Fusca: o posicionamento de Reeves. Fonte: Arquivo da Propaganda (2002).

Em um mundo de rápidas e contínuas mudanças tecnológicas e culturais, onde a obsolescência dos produtos é progressivamente mais veloz e seu ciclo de vida cada vez mais contraído, para as organizações, particularmente aquelas operando em B2C (*business to consumer*), é estratégico e crucial os consumidores desenvolverem vínculos emocionais mais consolidados com marcas do que com produtos. O posicionamento de marca conceitualmente concentra prioritariamente essa responsabilidade, por induzir percepção de valor na marca e distinguir a oferta da concorrência, por meio da marca, conferindo, junto aos consumidores, uma percepção de identidade afetiva e, desse modo, redução de risco na opção de compra.

De certa forma, praticado por Reeves desde a década de 40, o posicionamento de marca não se constituía em um conceito teoricamente reconhecido naquele momento, sendo possível especular que a abordagem adotada por Reeves poderia ser descrita como uma estratégia específica orientada para os benefícios diferenciais da oferta. As informações sobre o sucesso obtido nessas campanhas derivavam do conjunto de percepções construídas junto ao mercado consumidor, que, na década de 50, seria associado à imagem de marca, como definem Burleigh & Levy (1955). O conceito de imagem de marca, aceito de forma quase consensual pela academia desde sua proposição, pode ser definido pelo conjunto de percepções provocadas por uma marca, como tratada por Dobni & Zinkhan (1990). As percepções desenvolvidas, relacionadas à proposta de comunicação adotada, manifestavam-se, segundo o modelo de imagem de marca, nas associações com a marca na lembrança do consumidor (Herzog, 1963).

Proposto como orientação para os negócios por Trout, ao final da década de 60, historicamente o posicionamento de marca tenderia a ganhar importância na próxima década. Com os ‘Choques do Petróleo’ em 1973 e 1978, a era de crescimento econômico contínuo do pós-guerra, com mercados em expansão, atinge seu ocaso e uma nova fase de recrudescimento econômico e crescente pressão concorrencial, com mercados em competição,

passa a se desenvolver. O conceito de posicionamento de marca assume um novo patamar de importância, significando com frequência componente essencial das organizações na manutenção de sua competitividade.

A perspectiva tradicional da comunicação desenvolvida pelas empresas, baseada em campanhas orientadas para atenção, informação e estímulo ao interesse dos consumidores, perdia progressivamente eficácia em um contexto caracterizado pelo aumento contínuo do número de ofertas. O resultado dessa postura é ironizado ao final da década de 60 por Trout sob a denominação de “barulho de marketing” (Trout, 1969). A analogia desenvolvida por Trout, e utilizada como base no famoso livro com Al Ries, uma década depois, entre a mente e um computador, sustenta que, a exemplo do segundo, o entendimento do ser humano, em geral, mas do consumidor, em particular, estoca cada informação em uma dada posição de sua memória. Essa compreensão da armazenagem de informações em ‘posições de memória’ estabelece três consequências especialmente relevantes para a ideia de posicionamento:

1. impossibilidade de ocupação conjugada de mais de uma informação na mesma posição, por hipótese do modelo;
2. hierarquia de busca e acesso da informação, em função da posição ocupada, implicando uma ordenação de importância entre informações; e
3. disponibilidade para informações novas, condicionada às posições disponíveis na memória (ocupando posições vagas ou deslocando anteriores de posição).

Num momento marcado pela orientação das empresas para a diversificação, a mal-sucedida tentativa de operação da General Electric no setor de micro-computadores era um dos principais exemplos apresentados por Trout para sustentar sua teoria. A justificativa emergia da compreensão (e admissão) de que a posição pretendida pela GE estava ocupada consistentemente pela IBM, impossibilitando o posicionamento planejado pela primeira.

No início da década de 70, Trout reafirma seu entendimento sobre o posicionamento, abrindo, uma nova discussão, quando estabelece períodos demarcados por perspectivas distintas da comunicação ao longo do tempo, de certa forma, circunscrevendo a importância do conceito de imagem de marca a um momento histórico anterior, superado pela ideia do posicionamento (Trout, 1971, 1972a, 1972b; Trout & Ries, 1972). O autor defende que a década de 50 estaria associada ao conceito da USP, porém, em função do desenvolvimento tecnológico na produção, na distribuição e na difusão da informação, o conceito de imagem, vinculado à construção criativa de referências à oferta e à marca, assumiu a hegemonia na perspectiva da propaganda do produto/negócio. O movimento evolutivo entre a década de 50



e 60 conduz à proliferação do número de ofertas e de comunicações que redundavam em uma profusão de mensagens essencialmente semelhantes ou indiferenciadas (do jargão, em inglês, para cópia de oferta: *me too*); a orientação para a abordagem da imagem (que não chega a ser definido de forma consistente pelos dois artigos), nesse sentido, não levaria mais aos resultados pretendidos pelas empresas por não estabelecer uma estratégia de acesso a posições privilegiadas na mente do consumidor. Esse contexto fornece as bases para que comunicação, em particular, e organizações, em geral, sejam levadas a considerar uma abordagem de natureza estratégica do processo de interação com o mercado: o posicionamento de marca.

As críticas da academia eram uma questão de tempo, à medida que o conceito de imagem de marca vinha sendo utilizado como um domínio de compreensão das percepções de marca, desenvolvidas pelo público consumidor. Artigos da primeira metade da década de 70, como “*Consumer Store Images na Store Loyalties*” (Lessig, 1973), colocado sob suspeita por Murphy & Coney (1975) em “*Comments on ‘Consumer Store Images na Store Loyalties’*” e replicado por Lessig (1975), são exemplos de como a questão da imagem possuía um estatuto mais amplo e consolidado na academia e de como se manifestava o antagonismo e/ou a indiferença à proposição de Ries e Trout de 1972 (Trout & Ries, 1972). Nesse sentido, verifica-se que, na inexistência de um processo de estabelecimento de uma perspectiva teórica unificadora, passam a se desenvolver diferentes abordagens de conceitos ligados à marca e, em especial, da sua imagem.

Embora a imagem de marca, na segunda metade da década de 70, permanecesse como referencial teórico, a exemplo de trabalhos como os de Newman (1957) e Bettman (1979), a presença de uma aparente fenda teórica em relação ao proposto por Trout & Ries (1972) instabilizava a ideia de posicionamento. Pesquisadores, como Maggard (1976), Smith & Lusch (1976) e Fennel (1978), buscavam uma sistematização conceitual mais consistente para posicionamento de marca. O desafio que se colocava era compor uma definição para posicionamento compatível e integrada aos conceitos de imagem, USP e diferenciação e aos processos de comunicação e gestão do negócio. Na conclusão do artigo de Smith e Lusch, dotada de impecável análise, baseada em escalonamento multidimensional, lê-se

Ambas, a posição da oferta ou a posição do produto pode ser a base de competição para um produto, dependendo das condições situacionais em um setor. Quando a posição do produto é a base competitiva, a propaganda associada à USP é a forma típica de comunicação. Quando as empresas competem pela base da posição, campanhas de posicionamento são indicadas (Smith & Lusch, 1976, p.43)¹.



É provável que os esforços desses autores, nessa fase (final dos anos 70 e início dos anos 80), tenham redundado numa perspectiva mais abrangente e compreensiva do posicionamento de marca, deixando de ser associado diretamente ao processo de comunicação e passando a ser entendido como um conceito de negócio. Outras iniciativas de natureza conceitual com propósito semelhante foram empreendidas nesse período. Aaker & Shansby (1982, p.57) descrevem a dificuldade de se lidar com o posicionamento quando afirmam que “posicionamento significa coisas diferentes a diferentes pessoas. Para alguns significa a decisão de segmentação. Para outros é uma questão de imagem. Para outros ainda, significa selecionar qual característica do produto será enfatizada”.

Esses autores discutem e afirmam a distinção entre as ideias de posicionamento e imagem, enfatizando que o primeiro conceito não focaliza a percepção de marca, enquanto conjunto de impressões na memória do consumidor, mas antes se orienta para uma concepção da posição da marca, confrontada à concorrência. Sob essa perspectiva, o posicionamento deveria estar integrado aos conceitos da USP e da imagem de marca. Wind (1982), no mesmo ano, quando discute posicionamento, oferecendo uma opção de origem vinculada à microeconomia, remete, assim como Maggard (1976), Fennel (1978) e Aaker & Shansby (1982), à possibilidade de compreensão do termo numa ótica ampliada de empresa em relação a outras empresas e na sua importância estratégica potencial para a competitividade.

Nesse momento histórico, em 1981, é publicado ‘Posicionamento: a batalha pela sua mente’, que, em menos de 1 ano, havia alcançado sucesso absoluto em vendas. Com um texto leve, interessante e rápido, contendo mensagens simples e poderosas, discutindo mais efeitos do que causas e fartamente ilustrado de casos, a obra ia ao encontro de diversos públicos. Até então, livros textos, como Schewe & Smith (1982), utilizado com frequência em instituições americanas e brasileiras, sequer mencionavam o termo posicionamento em suas cerca de 600 páginas. Kotler, na sua edição compacta, denominada ‘Marketing’, de 1980 (Kotler, 1980) tampouco dedicava espaço identificável para o conceito. O impacto imposto pelo livro de Ries e Trout, menos pelo conteúdo e mais pela penetração, altera a importância e o reconhecimento do conceito, incorporando a perspectiva mais compreensiva do termo, de certa forma adquirida a partir das discussões sobre sua proposta original, uma década antes.

Ao final da década de 80, o artigo comumente citado de Edward Dimingo (1988) rediscute o que o autor reconhece como ‘confusão’ sobre posicionamento, entendendo a existência de duas dimensões do conceito: (a) posicionamento de mercado e (b) posicionamento psicológico. O posicionamento de mercado relaciona-se com o processo e a ação de segmentação e avaliação de condicionantes de mercado, compreensão de fatores



envolvidos (concorrência, consumidores etc.), estabelecimento de estratégia de competição e construção de vantagens competitivas sustentáveis. O posicionamento psicológico relaciona-se com o processo e a ação de desenvolvimento e manutenção de um conjunto singular de associações à compreensão da oferta pelo consumidor, utilizando, como principais instrumentos, o arsenal de comunicação de forma consistente e combinada com o posicionamento de mercado. Depreende-se da perspectiva de Dimingo, uma ambiguidade não apenas do conceito de posicionamento, mas do seu desdobramento em processos gerenciais distintos, envolvendo a decisão da proposta de valor sob uma ótica estratégica de negócio. Artigos, como o Dillon *et al.* (1986), discutindo abordagens quantitativas para a avaliação de estratégias de posicionamento de produto, reconhecendo, em sua fundamentação, essa perspectiva dual do posicionamento e buscando lidar com essa condição em termos de métricas, sugere uma visão de concordância e aceitação do *estabilishment* naquele momento.

O termo posicionamento encontra-se associado e simultaneamente não perfeitamente integrado a duas dimensões da administração estratégica, no princípio da década de 90: uma mais no nível da unidade de negócio, com a natureza de decisão de postura organizacional, e outra mais no nível funcional, caracterizada por decisões de movimento e contato em relação ao consumidor. Estratégias de posicionamento significam movimentos desenvolvidos por *players* relacionados às formas de competição, distinção e acesso a vantagens em um dado segmento, conforme Eckels (1990, p.128). Toledo & Hemzo (1991, p.13), discorrendo sobre a integração e interdependência entre o processo de posicionamento e o marketing estratégico, defendem uma visão de posicionamento baseada na proposta de valor, entendida como conjunto de aspectos reconhecidos pelo cliente no momento da consideração e decisão de compra. Ou seja, essa abordagem definitivamente admite o conceito de forma ampliada, compreendendo decisão de mercado, a partir de sua segmentação, por exemplo, de desenvolvimento de produto, em função de propósito, estratégias e competências da organização, e a gestão do *marketing mix*, como dimensão de contato com o cliente.

Nota sobre estudo de Fisher (1991) aponta para uma associação importante entre remuneração de capital e posições diferenciadas. Fusões e aquisições, como negociações de porte entre empresas, significam mais que transações, envolvendo valores, ações e projeções de ‘caixa descontado’, incorporando a compra do acesso a posicionamentos estabelecidos nas mentes dos consumidores. Essa é a opinião de Kapferer (1992, p.16). Nesse sentido, o artigo de McAlexander & Becker (1993) concorda que escolha e decisão de estratégias de posicionamento guardam correlação importante com desempenho de negócio. Em relação ao vínculo entre posicionamento e valor de negócio, a posição de Payne (1993, p.94) oferece



uma proposta de compreensão ao estabelecer que o posicionamento sintetiza a USP, a proposta distintiva de negócio, a posição de mercado e a imagem corporativa, sugerindo a existência constatável de valor no presente e expectativa de geração de valor futuro. Por outro lado, passíveis de classificação como remanescentes de um momento anterior, Clancy & Schulman (1994) definem posicionamento como a mensagem que a empresa deseja fixar na mente de seu público, relacionada à sua marca, produto ou serviço.

Em 1996, segunda metade da década de 90, um oportuno argumento a favor da perspectiva mais compreensiva do posicionamento é apresentado por Aaker (1996, p.122), a realidade de mercado potencializa a importância do posicionamento de marca. A pressão competitiva, verificável por intensificação de concorrência via preço e expansão do número de marcas, reduz espaços de acesso a segmentos, que, por seu turno, tendem a se tornar menores, em função dessa dinâmica. Esse processo conduz à focalização de esforços no desenvolvimento de produtos, comunicação, distribuição e precificação. Uma posição de marca adequadamente desenvolvida possibilitaria orientação para a gestão da oferta, direção para os movimentos da organização e reconhecimento e introjeção dos conceitos da marca pelos clientes. Ou, conforme se depreende de Kotler (1998, pp.269-270), a definição do posicionamento capacita e referencia a construção de composto de marketing consistente e integrado. Nessa obra, aliás, diferentemente de 1980, o conceito de posicionamento é enfatizado e descrito como “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo” (Kotler, 1998, p.265). Enquanto Clancy & Schuman em meados da década ainda optam por uma associação mais explícita com a comunicação, Aaker enfatiza o posicionamento como reação e resposta estratégica em relação ao ambiente e Kotler, ao final da década, vincula posicionamento a oferta e imagem, indicando a tendência hegemônica de entendimento do conceito, envolvendo as duas perspectivas: proposta de valor e percepção/distinção de valor da proposta. Hooley *et al.* (1998, p.199), sob uma perspectiva estratégica, escrevem “o princípio essencial do posicionamento competitivo é que ele lida com a maneira pela qual os clientes, em diferentes partes do mercado, percebem os produtos, os serviços, as marcas e as empresas concorrentes”.

A leitura de McKenna (1999) é fundamentalmente a mesma, afirmando que o posicionamento se constitui numa questão central para o marketing, pois os consumidores consideram as ofertas e as organizações em relação a outras ofertas e organizações, construindo uma perspectiva hierárquica, de certa forma, decisiva na avaliação e decisão de compra. Com uma visão mais estruturada, porém menos detalhada em termos de bases, Rocha & Christensen (1999, p.51), compreendem o “posicionamento” associado à imagem obtida



por uma oferta na mente do consumidor, resultante de três domínios dessa: (1) tipo de oferta desenvolvida; (2) público-alvo da oferta; e (3) alternativas concorrentes para a oferta. Para Upshaw (1999, p.120), o posicionamento é um processo e não uma ação; esse processo se caracteriza pelos esforços continuados de persuasão e convencimento dos clientes a apreender a proposta de valor sob uma dada perspectiva. Para o autor, um adequado posicionamento de marca fornece as bases de sustentação de um relacionamento de longo prazo com os clientes. Há, na proposição de Upshaw (1999), uma compreensão peculiar de que o marketing não pode ser associado à autoridade e à responsabilidade pela percepção da marca pelos clientes. Às portas do ano 2000, em meio a um contexto de globalização, progresso acelerado da tecnologia da informação, redução crescente de assimetrias de informação, preocupação com sustentabilidade e compromisso social, Alden *et al.* (1999) defendem a gênese e o desenvolvimento de uma “cultura de posicionamento global”.

No fim da década de 90, o posicionamento estava atrelado a perspectivas de compreensão ou ao desdobramento em duas dimensões: orientação de negócio/oferta e percepção do cliente. Uma terceira via naturalmente se configura resultante de uma costura sustentável entre ambas, e, como essas se articulem com as ideias de identidade, imagem de marca e segmentação de mercado. Ao se entender a marca como “sinal enviado aos compradores” que lhes proporciona “... a possibilidade de conhecer, com custo reduzido, o inventário das soluções que lhes são propostas” (Lambin, 2000, p223), a imagem da marca como o conjunto das atuais associações e a identidade da marca, enquanto expressão do significado que uma organização pretende vincular à marca (Aaker & Joachimsthaler, 2000, p.54), é possível se admitir que o posicionamento possa ser reconhecido como postura no nível estratégico e movimento tático no nível de estratégias funcionais. A postura no nível estratégico representa o comportamento organizacional orientado para a ocupação de uma posição específica no contexto competitivo. O movimento tático significa o conjunto de estratégias e ações destinadas ao reconhecimento e à diferenciação efetiva da oferta na percepção dos clientes. Essa compreensão bifocal do posicionamento alinha-se à concepção de posicionamento estratégico e posicionamento operacional de Alcaniz & López (2000).

Para esses autores, o posicionamento estratégico condiciona e orienta o posicionamento da oferta que – por seu turno – baliza as decisões do composto de marketing, definindo, para esse, uma condição de lastro essencial como fator de sucesso de natureza operacional com horizonte temporal limitado ao médio prazo. O posicionamento estratégico, em contrapartida, se dá num nível superior, associado a fatores de sucesso de natureza mais estratégica, como desenvolvimento de tecnologia, construção de alianças e acesso a fontes de



recursos, em um horizonte temporal de longo prazo. O aspecto mais interessante na pesquisa desses autores reside nas indicações consistentes de posicionamentos estratégico e operacional com alguma incongruência, ou seja, compreensão dos competidores distinta da percepção dos consumidores. Desse fato, seria possível inferir, numa perspectiva setorial de competição, *players* com posicionamentos caracterizados por dissociação relativa entre suas estratégias genéricas e suas estratégias funcionais na dimensão da gestão de marketing.

O início do 3º milênio, particularmente no ano de 2001, parece ser um momento de concepções integrativas das dimensões do conceito de posicionamento. Segundo Blankson (2001, p.1), um inventário minucioso da literatura confirma que posicionamento é um conceito de importância para mercados de consumo e corporativos, sendo reconhecido por profissionais e acadêmicos militantes na área do marketing como um dos principais aspectos a serem considerados na atual gestão de marketing. A apresentação de um conceito amplo com presença e impacto em diferentes níveis da gestão do negócio não necessariamente é discutida ou demandada para sua utilização em função da abordagem. Lovelock & Wright (2001, p.134), tratando com a gestão de serviços (portanto, mais focalizados num nível mais funcional), entendem o posicionamento como “a utilização de ferramentas de marketing por uma empresa para criar uma imagem distinta e desejável na mentalidade dos consumidores-alvo em relação a produtos concorrentes”. Pondera Kapferer (1991, p.92) sobre os limites de compreensão das fronteiras do posicionamento pela administração de marcas, destacando a impossibilidade de apreensão do conjunto de significados de uma marca ou da sua capacidade de construção de valor, destacando a ameaça da restrição no desenvolvimento da identidade de marca pelo posicionamento.

Sternthal & Tybout (2001) conjugam os dois aspectos do conceito de posicionamento: ao afirmar que um posicionamento bem-sucedido está associado à vinculação de uma marca a uma categoria, que propicie entendimento e apreensão de forma automática, distinguindo a oferta nessa categoria; e, ao considerar que a estratégia de posicionamento tendo como referência a concorrência ou o mercado, embora distintas na ênfase, destacam a conexão entre o valor de marca e a posição da marca no interior do composto de marketing. Essa relação com a marca pode ser sintetizada na afirmação de Wally Olins, consultor de identidade corporativa, ao defender que “neste mundo sem religião, as marcas nos dão crenças. Define quem somos e sinalizam nossas afiliações” (Nakata, 2001). Blankson & Kalafatis (2001) destacam que o posicionamento deve reconhecer alcance e limites em termos de objetivos, delineamento de estratégias e ações de comunicação aptas ao desenvolvimento de mensagens e construção de percepções planejadas, sugerindo que a avaliação de um dado posicionamento



tem de ser conduzida por meio da confrontação entre objetivos adotados e impressões estabelecidas nos clientes.

Como ressalva ou contraponto para o aparente aperfeiçoamento conceitual, resultante de um processo de síntese de natureza dialética, normalmente mais concentrado na academia, em termos de práticas de negócio, ainda, em 2001, Clancy afirma – a exemplo de Ogilvy, 16 anos antes – que ao se questionar cinco gerentes sobre a definição de posicionamento, provavelmente cinco respostas diferentes serão ouvidas (Clancy, 2001). Essa constatação remete potencialmente a duas considerações, ao menos: (1) à natural defasagem na difusão de conhecimento entre seu acesso e sua universalização; mas também (2) ineficácia endógena do processo de propagação de conhecimento, pela existência de elementos perturbadores no fluxo informacional, como posições de antagonismo na academia, complexidade conceitual resultante, ausência de perspectivas práticas em termos de resultado para as organizações etc. A situação aponta para um contexto de equívocos e incertezas sobre conceito e funcionalidade desse, por parte de executivos, mas, não raro, também presente em domínios da academia.

O desenvolvimento de sínteses mais eficazes, na captura da amplitude do termo, e mais eficientes, na redução do esforço de compreensão da complexidade do conceito, pode conduzir a uma menor assimetria conceitual. A proposta de Martinez *et al.* (2002, p.165) pode ser admitida nessa perspectiva mais baseada no ‘núcleo do conceito’, quando definem posicionamento como “processo deliberado, pró-ativo e interativo de definição, mensuração, modificação e monitoração da percepção do consumidor acerca de um objeto que possa ser trabalhado pelo marketing”.

A percepção do consumidor, para os autores, está relacionada à posição das ofertas, em termos de atributos valorizados, para um dado agrupamento de consumidores, incluindo-se, no rol de atributos, as próprias associações promovidas pelo posicionamento. Lehmann & Winer (2002, p.246), podem ser de certa forma, afiliados a essa nova visão de síntese sobre o conceito, quando o descrevem como sendo “uma decisão sobre a caracterização distinta da oferta na mente de um dado público-alvo, em relação à concorrência, baseada nos atributos, sobre os quais, a diferenciação será estabelecidaⁱ”.

A definição de posicionamento para Keller (2003, p.45) demonstra maior síntese e densidade ao descrevê-lo como a construção de superioridade de marca na mente dos consumidores, essencialmente desenvolvida a partir de duas bases: (1) comunicação orientada para divulgação de vantagens sobre concorrentes; e (2) comunicação destinada à redução da percepção de riscos associados a potenciais desvantagens. Segundo o autor, o posicionamento



demandas decisões sobre dois elementos cardeais para a marca: associações (conjunto de referências vinculadas à marca) e “mantra” (orientado pela promessa fundamental da marca).

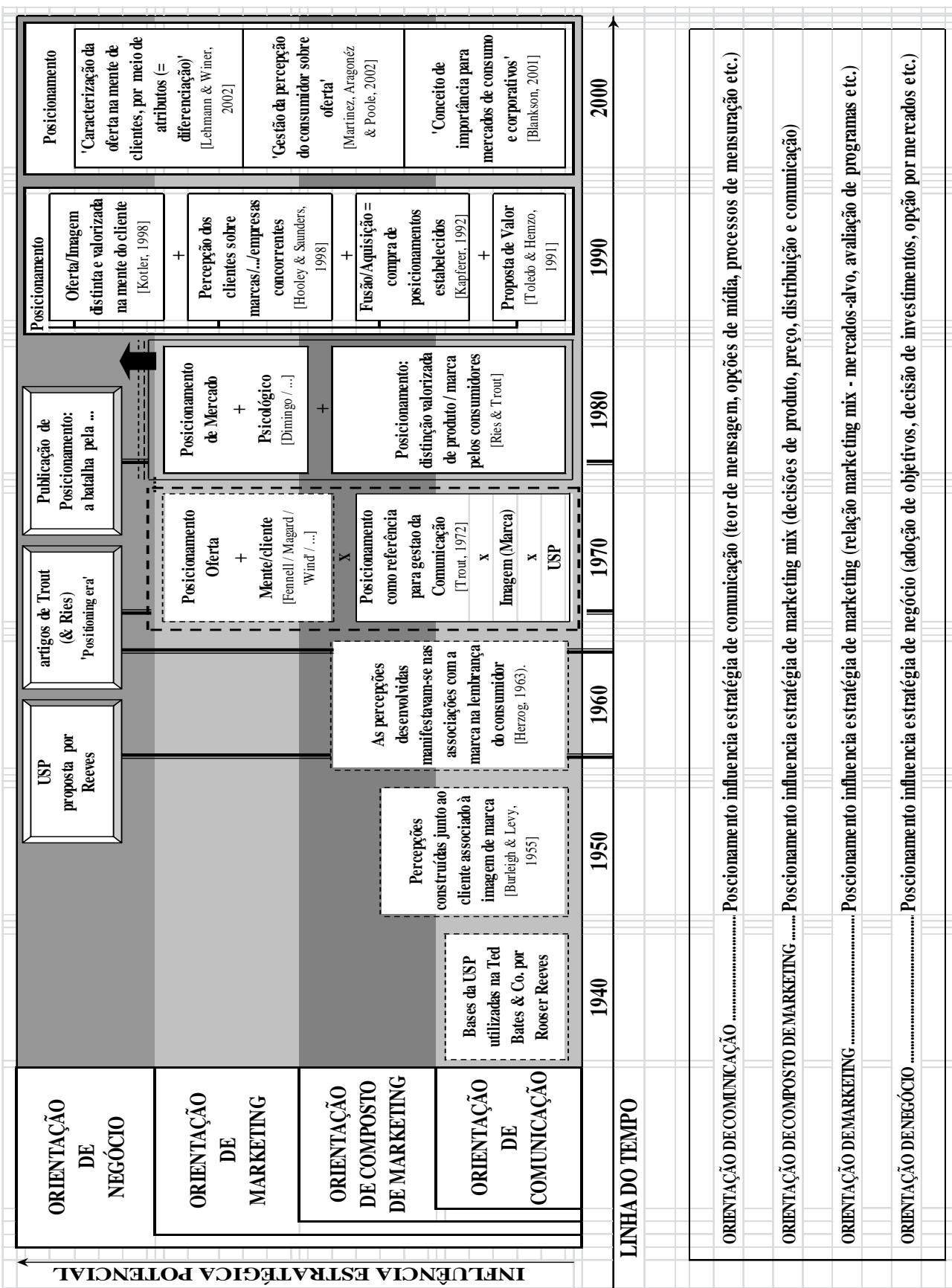
O posicionamento, enquanto conceito atrelado a uma perspectiva de posição em relação à concorrência referia-se à marca, à oferta, à mente dos clientes ou às organizações, vêm sendo progressivamente mais utilizado e com maior abrangência, repercutindo intensificação da concorrência, globalização dos mercados e demais processos preconizados nas “arenas de competição”, descritas em Hipercompetição por D’Aveni (1995). Exemplos da expansão da relevância do conceito podem ser citados sem dificuldade, como em *Category Management, Mythes et Réalités* dos franceses Benoun & Héliès-Hassid (2004), *Concise Encyclopedia of Advertising* dos americanos Clow & Baack (2005), *The brand positioning and image of a religious organisation: na empirical analysis* da portuguesa Abreu (2006), *Brand Perception: is global ways better?* dos alemães Bauer *et al.* (2007) ou *The Corporate Brand: Help or Hindrance?*, assinado pelos americanos Dev *et al.* (2008), na Harvard Business Review de janeiro de 2008.

A influência estratégica potencial reflete uma arbitragem sobre o nível de operação e gestão sensível e, nesse sentido, guardando algum grau de interdependência ou coordenação com as decisões e implementação de estratégias de posicionamento.

Como base para a construção de uma abordagem exploratória, objetivando uma apresentação estruturada do processo evolutivo do posicionamento, adotou-se a representação de uma linha do tempo contra a influência estratégica potencial (Figura 3).

Figura 3 – Posicionamento: uma perspectiva evolutiva. Fonte: autores.





A análise desenvolvida conduz à sensação de que o conceito de posicionamento não se encontra efetivamente estabelecido, consensual e universalmente. Embora o termo seja utilizado com frequência nos meios empresariais e discutido de forma significativa nos meios acadêmicos, ainda reside, subjacente à ideia de posicionamento, uma certa indefinição em relação ao seu escopo, sua abrangência, seu alcance e, em particular, à sua natureza compreensiva e integrativa de diferentes níveis de gestão. A utilização do conceito, via de regra, sofre adaptações à orientação de cada abordagem, porém o principal aspecto parece ser o ponto de partida, ainda carente de um referencial teórico comum.

A presença de duas perspectivas para o posicionamento, uma associada ao processo dialético da comunicação da oferta – percepção dos clientes e outra relacionada à orientação do negócio em termos de estratégia e posição competitiva acabam por oferecer alguma substância a uma polarização de pontos de vista, que não colabora na construção de uma visão integrada e consistente do conceito. Ambas as maneiras de enxergar o posicionamento se mostram como faces do mesmo cubo, sendo que a opção por uma ou outra, entre as diferentes alternativas de composição possíveis, tende a limitar alcance e profundidade da abordagem.

O presente ensaio se propõe a fornecer um quadro referencial da evolução do posicionamento, enfatizando o caráter integrativo que o termo incorporou e, simultaneamente, a sua essência aparentemente dual, decorrente desse processo de transformação e enriquecimento conceitual. A existência de um conceito genérico e relativamente amorfó, embora sinalize seu objetivo, identifique elementos constitutivos e ofereça referências sobre o seu processo de elaboração, deve ser reconhecida como fonte de indefinições. Um exemplo oportuno desse contexto é uma das conclusões da pesquisa conduzida por Bortolan & Telles (2003), na qual, após entrevistarem executivos brasileiros, concluiu-se que 100% entendiam o posicionamento como Importante ou Muito Importante e cerca de 80% não sabiam como definir posicionamento.

As limitações do presente trabalho, constituído por análise crítica e especulações justificadas a partir de literatura e experiência pregressa, devem necessariamente ser reconhecidas. Restrições de extensão, vieses de seleção, opções de encadeamento, limites de acesso a informações, entre outros aspectos no desenvolvimento, acarretam ressalvas importantes ao teor do texto. Trabalhos posteriores, necessários ao avanço da discussão e aperfeiçoamento da compreensão sobre o tema, naturalmente podem se opor, corroborar ou



contrastar com o conteúdo, que pretendeu *a priori* oferecer uma contribuição adicional à reflexão sobre o conceito de posicionamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D.A. 1991. **Managing Brand Equity**. Free Press, New York.
- Aaker, D.A. 1996. **Criando e administrando marcas de sucesso**. Futura, São Paulo.
- Aaker, D.A. & Joachimsthaler, E. 2000. **Como construir marcas líderes**. Editora Futura, São Paulo.
- Aaker, D.A. & Shansby, J.G. 1982. Positioning your product. **Business Horizons** 25 (3): 56-62.
- Abreu, M. 2006. The brand positioning and image of a religious organisation: an empirical analysis. **International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing** 1(11): 139-146.
- Alden, J.; Steenkamp, J. & Batra, R. 1999. Brand positioning through advertising in Asia, North America and Europe: the role of global culture. **Journal of Marketing** 63: 75-87.
- Alcaniz, J.E.B. & López, N.V. 2000. Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil: un análisis comparado. **Economía Industrial** 332: 29-42.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. 1960. **Marketing definitions: A glossary of marketing terms**. American Marketing Association, Chicago.
- Bauer, H.H.; Exler, S. & Bronk, L. 2007. Brand Perception: is global ways better? **American Marketing Association Winter Educator's Conference Proceedings**.
- Bettman, J.R. 1979. **An information processing theory of consumer choice**. Addison Wesley, Rading.
- Benoun, M. & Héliès-Hassid, M. 2004. Category Management, Mythes et Réalités. **Revue Française du Marketing** 198 (3/5): 73-86.
- Blankson, C. 2001. Some issues about the concept of positioning: an overview. **Atlantic Marketing Association Conference**, Portland.
- Blankson, C. & Kalafatis, S. 2010. Toward a composite strategic positioning model. **Academy of Marketing Science Tenth Biennial World Marketing Congress Conference**, Cardiff.
- Bortolan, M.S. & Telles, R. 2003. Reposicionamento de marcas. **Trabalho de Conclusão de curso**, Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo.



- Burleigh, G.B. & Levy, S.J. 1955. The product and the brand. **Harvard Business Review** Mar./Apr 33-39.
- Clancy, K.J. 2001. Whatever happened to positioning? Acessado em 13/04/2010. Disponível em <<http://www.copernicusmarketing.com/about/docs/positioningpaper.pdf>>.
- Clancy, K.J. & Schulman, R.S. 1994. **Mitos do Marketing que estão matando os seus negócios**. Makron Books, São Paulo.
- Clow, K.E. & Baack, D. 2005. **Concise Encyclopedia of Advertising**. Howorth Press, New York.
- D'Aveni, R.A. 1995. **Hipercompetição. Estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Campus, Rio de Janeiro.
- Dev, C.S.; Schulze, H.; Granoff, J.; Keller, K.L. & Frampton, J. 2008. The Corporate Brand: Help or Hindrance? **Harvard Business Review**: 49-58.
- Dilon, W.R.; Donzal, T. & Maden, T.J. 1986. Evaluating Alternative Product Positioning Strategies. **The Journal of Advertising Research**: 29-35.
- Dimingo, E. 1988. The fine art of positioning. **The Journal of Business Strategy** 9:34-38.
- Dobni, D. & Zinkhan, G.M. 1990. In search of brand image: a foundation analysis. In Goldberg, M.E.; Gorn, G. & Pollay, R.K. (Coord), **Advances in consumer research**. Association for Consumer Research 17, Provo. pp.110-119.
- Eckels, R.W. 1990. **Business marketing management: marketing of business, products and services**. Prentice-Hall Inc, New Jersey.
- Fennell, G. 1978. Consumer's perceptions product-use situation. **Journal of Marketing** 42: 38-47.
- Fisher, C. 1991. At some papers: loyalty pays. **Advertising Age** 62(33): S2-S5.
- Herzog, H. 1963. Behavioral science concepts for analyzing the consumer. In Bliss, P. (Org.), **Marketing and the behavioral sciences**. Allyn and Bacon, Boston. pp.76-86.
- Hoeffler, S. & Keller, K.L. 2003. The marketing advantages of strong brands. **Journal of Brand Management** 10(6): 421-455.
- Hooley, G.J.; Saunders, J.A. & Piercy, N.F. 1998. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. Pearson Prentice Hall, São Paulo.
- Kapferer, J. 1991. **As Marcas, Capital da Empresa**. Edições CETOP, Portugal.
- Kapferer, J. 1992. **Strategic brand management**. Free Press, New York.
- Keller, K.L. 2003. **Strategic Brand management: building, measuring and managing brand equity**. Prentice Hall, Upper Saddle River.



- Kotler, P. 1980. **Marketing: edição compacta**. Atlas, São Paulo.
- Kotler, P. 1998. **Administração de Marketing**. Atlas, Rio de Janeiro.
- Lambin, J.J. 2000. **Marketing estratégico**. McGraw-Hill, Lisboa.
- Lehmann, D.R. & Winer, R.S. 2002. **Product management**. McGraw Hill, New York.
- Lessig, V.P. 1973. Consumer Store Images an Store Loyalties. **Journal of Marketing** 37: 72-74.
- Lessig, V.P. 1975. A Reply to Murphy and Coney. **Journal of Marketing**, 39: 66-69.
- Lovelock, C. & Wright, L. 2001. **Serviços: marketing e gestão**. Saraiva, São Paulo.
- Maggard, J.P. 1976. Positioning revisited. **Journal of Marketing** 40: 63-66.
- Martinez, M.G.; Aragonéz, Z. & Poole, N. 2002. A repositioning strategy for olive oil in the UK market. **Agribusiness** 18(2): 163-180.
- McAlexander, J. & Becker, B. 1993. Positioning Health Care Services: Yellow Pages Advertising. **Journal of Heath Care Marketing** 13(1): 54-58.
- McKenna, R. 1999. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Publifolha, São Paulo.
- Murphy, J.H. & Coney, K.A. 1975. Comments on ‘Consumer Store Images an Store Loyalties’. **Journal of Marketing** 39: 64-66.
- Nakata, M. 2001. Quem manda em quem? Acesso em 24 de abril de 2001. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>.
- Newman, J.W. 1957. New insight, new progress for marketing. **Harvard Business Review** 95-102.
- Ogilvy, D. 1985. **Ogilvy on Advertising**. Ramdon House Inc, London.
- Payne, A. 1993. **The essence of services marketing**. Prentice-Hall, London.
- Pinho, J.B. 1996. **O poder das marcas**. Summus Editorial SP, São Paulo.
- Rao, A.R. & Monroe, K.B. 1989. The effect of price, brand name, and store name on buyers' perceptions of product quality. **Journal of Marketing Research** 26(3): 351-357.
- Refkalefsky, E. 2002. Bill Bernach: o criador do posicionamento. Acesso em 09 de setembro de 2000. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers>>.
- Reeves, R. 1961. **Reality in advertising**. MacGibbon & Kee, London.
- Ries, A. & Trout, J. 1991. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. Pioneira, São Paulo.
- Rocha, A. & Christensen, C. 1999. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. Atlas, São Paulo.
- Shewe, C.D. & Smith, R.M. 1982. **Marketing: conceitos, casos e aplicações**. McGraw-Hill do Brasil, São Paulo.



- Smith, R.E. & Lusch, R.F. 1976. How advertising can position a brand. **Journal of Advertising Research** **16(1)**: 37-43.
- Souza, M. G. & Nemer, A. 1993. **Marca & Distribuição**. Makron Books, São Paulo.
- Sternthal, B. & Tybout, A. M. 2001. Posicionamento de marca. In Iacobucci, D. (Ed.), **Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management**. Futura, São Paulo.
- Tarsitano, P.R. & Navacinsk, S.D.G. 2004. Marca: patrimônio das empresas e diferencial dos produtos. **Comunicação & Sociedade** **41**: 55-72.
- Telles, R. 2004. Posicionamento e Repositionamento de Marca. **Tese de Doutorado**, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Toledo, G.L. & Hemzo, M.A. 1991. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Salvador.
- Trout, J. 1969. ‘Positioning’ is a game people play in today’s me-too market place. **Industrial Marketing** **54(6)**: 51-55.
- Trout, J. 1971. Positioning revisited: why didn’t GE and RCA listen? **Industrial Marketing** **56(11)**: 116-118.
- Trout, J. 1972a. Positioning Cuts Through Chaos in the Market-place. **Advertising Age**.
- Trout, J. 1972b. How to Position Your Product. **Advertising Age**.
- Trout, J. & Ries, Al. 1972. The Positioning Era Cometh. **Advertising Age**.
- Upshaw, L.B. 1999. **Building Brand Identity: a strategy for success in a hostile market-place**. John Wiley & Sons, New York.
- Zeithaml, V.A. 1988. Consumer Perception of Price, Quality and Value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing** **52(3)**: 2-22.
- Wind, Y. 1982. **Product policy: concepts, methods, and strategy**. Addison Wesley Publishing Company, Menlo Park.

